KHUNG NĂNG LỰC VÀ ỨNG DỤNG TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Ngô Quý Nhâm

Trưởng nhóm tư vấn chiến lược, Công ty OCD

Trưởng bộ môn Quản trị và Nguồn nhân lực, Trường Đại học Ngoại thương

Giới thiệu

Tại sao với cùng một công việc, trong cùng điều kiện như nhau, có người làm việc hiệu quả còn người khác thì không? Các nghiên cứu trong hơn ba mươi năm qua cho thấy những cá nhân có thành tích vượt trội sử dụng các hành vi khác nhau để hoàn thành công việc. Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng những cá nhân có thành tích vượt trội sử dụng kết hợp nhiều *phương pháp và hành vi* so với những cá nhân khác chứ không phải là một hành vi duy nhất.

Phương pháp quản lý dựa trên năng lực là một phương pháp xác định, chuẩn hóa và áp dụng *các hành vi có thể tạo ra sự khác biệt về hiệu quả giữa những cá nhân xuất sắc và những người bình thường* và đảm bảo một cách hiểu thống nhất khi nói về các hành vi quan trọng gắn với công việc.

Năng lực và khung năng lực

Năng lực ở đây được hiểu là bất cứ ***thái độ, kỹ năng, hành vi , động cơ hoặc các đặc điểm cá nhân*** khác có vai trò thiết yếu để hoàn thành công việc, hoặc quan trọng hơn là có thể tạo ra sự khác biệt về hiệu quả công việc giữa người có thành tích vượt trội và người có thành tích trung bình.

Khi thiết kế và mô tả một năng lực, thông thường có ba phần: định nghĩa năng lực, mục đích sử dụng năng lực và các cấp độ của năng lực. Phần định nghĩa về năng lực sẽ mô tả một cách khái quát nhất năng lực là gì. Phần mục đích sử dụng sẽ trả lời câu hỏi tại sao tổ chức hoặc công việc này cần năng lực này hoặc tại sao nó lại quan trọng.

Mỗi năng lực cụ thể sẽ bao gồm một số cấp độ, mỗi cấp độ sẽ được mô tả cụ thể dưới dạng một tập hợp các hành vi, cấp độ sau bao gồm các năng lực của cấp độ trước đó. Tức

là, các hành vi của cấp độ trước đó là tiền đề đối với các hành vi cao hơn. Số lượng các cấp độ của mỗi năng lực phụ thuộc vào mức độ phức tạp của các hành vi được mô tả. Thông thường mỗi năng lực có thể có từ 3 đến 7 cấp độ (xem ví dụ trong bảng 1).

Bảng 1: Năng lực làm việc nhóm

Định nghĩa		**Tại sao quan trọng?**	
Làm việc nhóm là hoạt động mang tính hợp tác, xuyên qua các rào cản văn hóa tổ chức.		**Tổ chức của chúng ta hoạt động thông qua các phòng ban, tổ chức và văn hóa. Nhân viên phải làm việc hợp tác với nhau, chia sẻ kinh nghiệm, chia sẻ thông tin, loại bỏ rào cản giữa các phòng ban.**	
Cấp độ 1: Hợp tác làm việc	**Cấp độ 2: Quan hệ với người khác**	**Cấp độ 3: Xây dựng nhóm**	**Cấp độ 4: Tạo dựng phong cách làm việc nhóm**
·Sẵn sàng hợp tác. ·Không ngại hỏi lời khuyên từ người khác. ·Sẵn sàng giúp đỡ người khác khi được yêu cầu. ·Có nhận thức rằng cách hoàn thành công việc của các phòng ban, tổ chức là không giống nhau.	·Chủ động phối hợp với các thành viên có những hoàn cảnh khác nhau vào trong các hoạt động của nhóm. ·Tận dụng những kỹ năng và ý kiến khác nhau. ·Dành thời gian giúp người khác suy nghĩ về các vấn đề. ·Nói một cách tích cực về người khác . Dành thời gian học hỏi và tìm hiểu các tổ chức khác, văn hóa khác.	· Chủ động chia sẻ thông tin và học hỏi cùng với đồng nghiệp ·Xử lý xung đột hay vấn đề trong nhóm một cách tích cực và cởi mở. ·Cung cấp thông tin phản hồi rõ ràng cho các thành viên trong nhóm. ·Sử dụng hiểu biết về những mối quan tâm khác nhau của các thành viên trong nhóm để đạt được kết quả tích cực. ·Sử dụng khả năng đồng cảm để hiểu động lực của nhóm và để hài hòa và điều phối nguồn lực của nhóm.	· Tạo ra cơ hội mới cho các thành viên làm việc với nhau, phá bỏ những rào cản ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhóm. ·Đặt ra những thách thức cho mọi người cùng làm việc. ·Xây dựng mô hình để hợp tác hiệu quả. ·Trao quyền (thời gian và nguồn lực) cho các nhóm dự án.

Mỗi vị trí khác nhau sẽ có các yêu cầu về cấp độ khác nhau và do đó sẽ có các mức độ xuất sắc khác nhau đối với vị trí đó. Thông thường, chúng ta phải xác định cấp độ tối thiểu và cấp độ xuất sắc của mỗi năng lực cho từng công việc. Cấp độ tối thiểu là cấp độ thấp nhất phải đạt được và được sử dụng nhiều trong tuyển dụng, đào tạo và xếp lương. ***Cấp độ xuất sắc*** mô tả nội dung của các hành vi thể hiện trong một năng lực cụ thể để đạt được thành tích vượt trội khi thực hiện một loại công việc nhất định. Cấp độ náy được sử dụng chủ yếu cho phát triển nhân sự và quản trị thành tích để giúp nhân viên đạt được thành tích vượt trội hay xuất sắc. Cấp độ xuất sắc cho tổ chức biết được nỗ lực đào

tạo phát triển cần phải tập trung vào đâu để đạt được sự cải thiện hiệu quả công việc cao nhất. Cấp độ xuất sắc không phải là tiêu chuẩn tối thiểu cũng như không phải là mức không thể đạt được mà là xác định một cấp độ ở đó người thực hiện công việc sẽ đạt được hiệu quả cao nhất và có thể thực hiện được trong giới hạn của mỗi vị trí.

Bảng 1 là ví dụ về năng lực làm việc nhóm. Đối với các vị trí là nhân viên trong một bộ phận, cấp độ yêu cầu thường là cấp độ và cấp độ xuất sắc là 2 hoặc 3 trong khi đối với một trưởng bộ phận có thể yêu cầu ở cấp độ 3 và cấp độ xuất sắc là ở mức 4.

Mỗi công việc sẽ yêu cầu một tập hợp các năng lực - các *kiến thức, kỹ năng* và *đặc điểm cá nhân* cần để hoàn thành tốt một vai trò/công việc và tập hợp này gọi là ***khung năng lực*** hoặc hồ sơ năng lực. Khung năng lực là một phương pháp tổng hợp nhằm hỗ trợ cho việc tuyển dụng và xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo - quản lý, xây dựng các chương trình đào tạo, phát triển quản lý và lãnh đạo, xây dựng hệ thống quản lý thành tích và đãi ngộ dành cho đối tượng quản lý và lãnh đạo cũng như nhân viên trong tổ chức.

Bảng 2: Khung năng lực của trưởng phòng Marketing

	Nhóm năng lực và năng lực	**Cấp độ và yêu cầu**				
		1	2	3	4	5
	Các năng lực cốt lõi					
1	Kỹ năng giao tiếp				×	
2	Xây dựng quan hệ và kỹ năng nhân sự				×	
3	Phát triển và quản lý bản thân					×
4	Năng lực thích ứng					×
5	Định hướng khách hàng					×
6	Giải quyết vấn đề					×
7	Hành động trung thực					×
8	Chủ động và sáng tạo				×	
9	Động lực và cam kết				×	
	Năng lực lãnh đạo và quản lý					
10	Kỹ năng lãnh đạo				×	
11	Huấn luyện và phát triển nhân viên				×	

12	Khuyến khích động viên người khác				×	
13	Thúc đẩy làm việc nhóm				×	
14	Tư duy chiến lược					×
15	Tạo ảnh hưởng				×	

Cấu trúc của khung năng lực

Để thiết lập một nền tảng hiệu quả cho hoạt động quản lý nhân sự nói chung và nâng cao năng lực lãnh đạo quản lý nói riêng, mỗi vị trí quản lý hoặc lãnh đạo cũng như nhân viên trong tổ chức sẽ có một khung năng lực. Các năng lực này có thể chia làm hai nhóm:

- ***Năng lực cốt lõi*** *(core competencies)* – gồm các năng lực cần thiết cho tất cả các vị trí như kỹ năng giao tiếp, năng lực ra quyết định và giải quyết vấn đề…
- ***Năng lực theo vai trò*** *(Role specific competencies)*– là các năng lực ứng dụng cho các vị trí cụ thể trong tổ chức như năng lực lãnh đạo, năng lực tư duy chiến lược. Trong bảng 2, năng lực theo vai trò chính là năng quản lý và lãnh đạo (chỉ dành cho quản lý và lãnh đạo).

Trong thực tế triển khai, ngoài việc xác định hai nhóm năng ở trên, các doanh nghiệp có thể bổ sung thêm một nhóm năng lực nữa là năng lực chuyên môn. ***Năng lực chuyên môn*** *(technical competence)* – là các kiến thức, kỹ năng và khả năng chuyên môn gắn với lĩnh vực cụ thể có vai trò thiết yếu trong việc hoàn thành các nhiệm vụ chuyên môn.

Việc chia ra làm ba nhóm như vậy chỉ mang tính chất tương đối vì thường có sự chồng lấn lên nhau. Vì dụ, năng lực giao tiếp là năng lực cốt lõi vì nó cần thiết cho mỗi công việc nhưng nó lại là yếu tố cấu thành trong năng lực chuyên môn của nhân viên bán hàng.

Ứng dụng của khung năng lực

Khung năng lực là một phương pháp quản lý nhân sự tổng hợp nhằm ứng dụng cho rất nhiều các hoạt động quản lý nguồn nhân lực.

Khung năng lực có thể sử dụng làm cơ sở để ***tuyển dụng*** đội ngũ quản lý và cán bộ có năng lực cũng như là cơ sở quan trọng cho hoạt động xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo - quản lý. Các năng lực trong khung năng lực có thể được sử dụng làm tiêu chuẩn đánh giá ứng viên. Khác với bộ tiêu chuẩn tuyển dụng thông thường, doanh

nghiệp có thể ấn định một những năng lực cần thiết phải đánh giá khi tuyển dụng và cấp độ tối thiểu mà một ứng viên khi được tuyển chọn.Như vậy, người tuyển dụng sẽ có một bức tranh toàn diện về các yêu cầu của công việc. Nó giúp người tuyển dụng có thể phân biệt giữa các năng lực có thể đào tạo và những năng lực rất khó phát triển và phải đáp ứng ngay khi tuyển. Khi đánh giá ứng viên, kết hợp với công cụ phỏng vấn hoặc trung tâm đánh giá doanh nghiệp có thể xác định được năng lực của ứng viên ở cấp độ nào ở các yêu cầu khác nhau. Nhờ vậy, người tuyển dụng sẽ đảm bảo được một cuộc phỏng vấn có tính hệ thống và khả năng tuyển được người có khả năng thành công với công việc cao hơn.

Khung năng lực cũng là cơ sở quan trọng ***hoạt động đào tạo***, cụ thể là xác định nhu cầu đào tạo, nội dung chương trình đào tạo phát triển đội ngũ quản lý và lãnh đạo. Khi xây dựng khung năng lực, doanh nghiệp sẽ phải xác định được yêu cầu về loại năng lực và cấp độ ở từng năng lực của vị trí hiện tại hoặc vị trí cần phát triển lên đồng thời thực hiện đánh giá năng lực cho cán bộ quản lý và nhân viên. Khi có hai dữ liệu này, việc xác đinh ai cần phải đào tạo năng lực gì, đào tạo ở cấp độ nào trở nên vô cùng đơn giản khi so sánh mức độ đáp ứng và yêu cầu năng lực. Với việc ứng dung khung năng lực, doanh nghiệp có thể tập trung vào những kỹ năng, kiến thức và các đặc điểm có ảnh hưởng đến hiệu quả và do đó khai thác hiệu quả thời gian và tiền bạc dành cho đào tạo và phát triển.

Bên cạnh đó, Khung năng lực cũng thiết lập một nền tảng quan trọng cho việc xây dựng hệ thống quản lý thành tích và đãi ngộ dành cho đối tượng quản lý và lãnh đạo trong tổ chức. Đối với hoạt động quản lý thành tích, nhờ khung năng lực mà họ có cách hiểu chung về những gì sẽ được kiểm soát và đo lường. Nó giúp người quản lý xác định nhưng gì cần tập trung và thúc đẩy trong thảo luận đánh giá thành tích. Đối với việc vận hành hệ thống lương, việc quyết định một người ở bậc lương nào trong một thang lương sẽ dễ dàng hơn và có cơ sở rõ ràng hơn vì doanh nghiệp chỉ cần so sánh mức độ đáp ứng và yêu cầu năng lực.

Xây dựng và triển khai khung năng lực

Để xây dựng khung năng lực cho một tổ chức, việc đầu tiên phải làm rõ mục đích thực sự của dự án xây dựng khung năng lực. Mục đích sử dụng khác nhau (tuyển dụng, đào tạo hay phát triển nhân lực) sẽ dẫn đến việc lựa chọn khác nhau – ví dụ như sử dụng cấp độ tối thiểu hay cấp độ xuất sắc làm hồ sơ năng lực.

Quá trình xây dựng khung năng lực đòi hỏi tổ chức phải chuẩn hóa cơ cấu tổ chức, hệ thống chức danh và chức năng, nhiệm vụ của mỗi chức danh. Lý do là các năng lực thường sẽ gắn với việc thực hiện những nhiệm vụ hoặc hoạt động nhất định, vì vậy khi hệ thống chức danh và chức năng, nhiệm vụ chưa rõ ràng thì sẽ không thể xác định được năng lực nào là cần thiết và giúp người thực hiện công việc trở nên vượt trội.

Sau khi xác định xong hệ thống chức danh, việc tiếp theo là xác định các năng lực có thể cần đến. Việc xác định các năng lực không nhất thiết phải xây dựng mới từ đầu (vì sẽ mất rất nhiều thời gian) trong khi chúng ta có thể tìm thấy rất nhiều từ điển năng lực khác nhau trên mạng Internet và hoàn toàn đảm bảo độ tin cậy. Mộ số bộ năng lực được phổ biến rộng rãi và có thể sử dụng rất tốt như “31 năng lực cốt lõi” do Tạp chí Workforce trên trang workforce.com , từ điển năng lực Đại học Harvard (Havard University Competency Dictionary), bộ năng lực do Viện phát triển Nhân lực (CIPD) của Vương quốc Anh phát triển… Các bộ từ điển năng lực này đã nêu đầy đủ định nghĩa năng lực, mô tả các hành vi gắn với năng lực và các ví dụ. Việc cần làm là doanh nghiệp xác định năng lực nào có thể cần, phân chia các hành vi thành các cấp độ từ thấp đến cao một cách hợp lý và khoa học. Phương pháp sử dụng các khung năng lực có sẵn sau đó điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù công việc trong doanh nghiệp là phương pháp sử dụng rộng rãi nhất và chứng tỏ sự thành công trên thế giới cũng như ở Việt Nam.

Sau khi có được bộ năng lực với đầy đủ định nghĩa và mô tả các cấp độ, bước tiếp theo cần làm là xác định năng lực và các cấp độ năng lực cho từng vị trí trong doanh nghiệp. Có thể có nhiều cách tiếp cận khác nhau nhưng cách làm đơn giản nhất là thực hiện khảo sát hoặc thảo luận nội bộ về tần suất sử dụng và tầm quan trọng của từng năng lực đối với những công việc cụ thể. Quá trình xác định năng lực phải bám sát vào chức năng nhiệm vụ, kết quả đầu ra của mỗi chức danh mới đảm bảo những năng lực sau khi được chọn sẽ thực sự phù hợp và đóng góp vào nâng cao hiệu quả công việc. Kết thúc giai đoạn này, mỗi công việc trong doanh nghiệp (trừ các công việc đơn giản) đều gắn với một bộ năng lực nhất định và các cấp độ yêu cầu tương ứng.

Để khung năng lực có thể được đưa vào sử dụng, phần công việc quan trọng là phát triển các công cụ đánh giá năng lực của mỗi cá nhân và phương pháp đào tạo, phát triển gắn với mỗi loại năng lực. Tuy nhiên, đây là phần việc đòi hỏi chuyên môn rất cao vì vậy nếu

doanh nghiệp không có đủ người có năng lực chuyên môn thì có thể thuê các chuyên gia hoặc các công ty tư vấn chuyên nghiệp thực hiện thay vì tự phát triển nội bộ.

Cuối cùng, quá trình áp dụng khung năng lực trong quản lý nhân sự sẽ bắt đầu bằng việc thực hiện đánh giá cá nhân, xác định khoảng cách năng lực (chênh lệch giữa cấp độ yêu cầu và cấp độ đạt được của mỗi cá nhân sau khi được đánh giá. Trên cơ sở kết quả phân tích, so sánh , bộ phận nhân sự có thể xây dựng các chương trình phát triển năng lực cụ thể cho mỗi cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp để giúp họ đạt được cấp độ năng lực hiệu quả cũng như thực hiện được lộ trình công danh đã đặt ra.). Khuyến khích, thúc đẩy sự quan tâm của các nhà quản lý và bản thân nhân viên, mục tiêu phát triển năng lực nên được đưa vào thành chỉ số thành tích thiết yếu (KPI) trong đánh giá cuối năm, …

Thay lời kết

Khung năng lực đã được chứng minh là công cụ hiệu quả trong tuyển dụng, quản lý thành tích, phát triển nguồn nhân lực và cuối cùng là để nâng cao hiệu quả của toàn bộ doanh nghiệp. Do đó, ngày càng nhiều tổ chức, doanh nghiệp phát triển và áp dụng khung năng lực . Tuy nhiên, không ít doanh nghiệp đã thất bại trong việc theo đuổi mục tiêu này vì đội ngũ quản lý không hiểu rõ những lợi ích của khung năng lực và không được đào tạo đầy đủ về công cụ này; mặt khác, họ không tạo ra được sự liên kết giữa khung năng lực với mục tiêu của doanh nghiệp và kết cục là khung năng lực mà họ phát triển chỉ là một mớ hỗn độn các khái niệm và làm cho nó không thể hiện thực hóa được những lợi ích tiềm năng vốn có. Vì vậy, doanh nghiệp hãy có sự chuẩn bị chu đáo trước khi bắt tay vào xây dựng khung năng lực cho mình.